

Chancen und Grenzen von Coaching in der politischen Führung

Regina M. Jankowitsch

Zusammenfassung: Coaching hat im politischen Kontext überdurchschnittliche Bedeutung. Denn zusätzlich zu den allgemeinen, auch aus der Arbeit mit Topmanagern bekannten Coaching-Effekten kommen gecoachte Politiker/innen auch besser mit den Spezifika der Branche zurecht. Hierzu zählen der außergewöhnlich hohe Verschleiß der Akteur/innen zwischen Berufs- und Privatwelt, die gleichzeitig wahrzunehmenden Mehrfachrollen, die latente Gefahr der persönlichen Attacke oder das Umgehen mit bzw. Führen von Menschen, die man sich nicht ausgesucht hat und die auch nicht direkt weisungsgebunden sind. Coaching bringt also für Spitzenpolitiker/innen, und dabei letztlich auch für die dahinterstehenden Organisationen bzw. Gremien, Chancen auf mehr Potential und mehr Wirkung, ist aber gleichzeitig kein Allheilmittel für Schwächen von Akteur/innen, Strukturen oder Prozessen.

Schlüsselwörter: Coaching · Political Leadership · Persönliche strategische Unterstützung · Sparringspartner · Spitzenpolitiker/innen · Effektives Politikmanagement

Opportunities and Limitations of Political Leadership Coaching

Abstract: Coaching is substantial in modern politics. In addition to general coaching effects known from the cooperation with top managers, coached politicians also do better in specific aspects of their environment. These include balancing professional and private life, acting in the spotlight and being attacked on a personal level. Besides that, they improve certain skills regarding the dealing with and leading of people who they have not chosen to work with and who are not officially subjects to directives. So, top politicians and their parties can benefit from coaching as it provides them with more potential and, thus, more impact. However, coaching is no universal remedy against weaknesses of political actors, structures or procedures.

Keywords: Coaching · Political leadership · Personal strategic support · Sparring partner · Top politicians · Effective political management

© VS-Verlag 2009

Dr. R. M. Jankowitsch, M.A. (✉)
Coaching & Moderation, Rudolfsplatz 6/6a, A-1010 Wien, Austria
E-Mail: coaching-moderation@jankowitsch.at
www.jankowitsch.at

KERNAUSSAGEN

Coaching trägt direkt zu effektivem Politikmanagement und zu Political Leadership bei. Jede/r Politiker/in sollte also Coaching in Anspruch nehmen – allerdings gezielt und nicht als fortlaufende Alibihandlung.

1 Was ist Coaching?

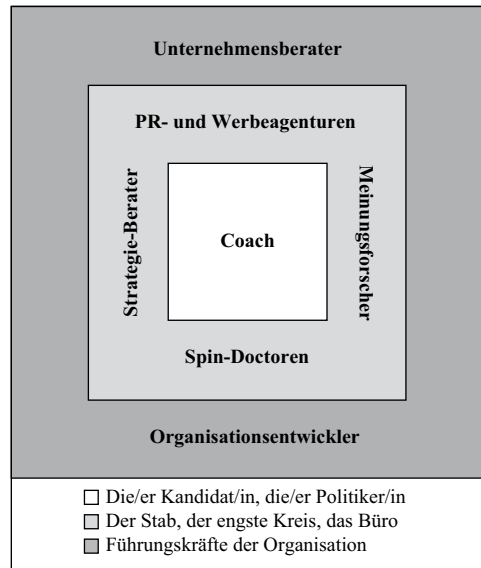
Ein/e politische/r Funktionär/in, der/ie eine/n Coach aufsucht, nutzt eine Ressource, die von allen herkömmlichen externen wie internen Unterstützern nicht angeboten wird bzw. nicht angeboten werden kann. Insofern bietet Coaching ganz grundsätzlich und wertfrei jeder/m in der Politik¹ Tätigen neue Möglichkeiten. Angesichts von immer komplexeren und schnelleren Entscheidungsprozessen, der ungebrochen ansteigenden Medialisierung politischer Ereignisse und ihrer Spitzen-Proponent/innen sowie eines nicht zuletzt auch durch das Internet geförderten und ermöglichten Interesses nach Involvierung und Interaktion von Seiten der Wähler/innen ist Coaching als Chance zur Erschließung neuer Potentiale per se strategisch relevant.

Es gibt nun – auch weil Coaching in den letzten 10 Jahren zu einer erfolgversprechenden Begrifflichkeit im Marketing vieler Dienstleister/innen geworden ist – mittlerweile unzählige Definitionen von Coaching². In der Quintessenz ist Coaching eine interaktive, resultatorientierte Tätigkeit, die den Coachee bei der Reflexion von ihm/sie persönlich betreffenden beruflichen Fragestellungen als Führungskraft unterstützt. Ziel ist es dabei, den eigenen Beitrag für die Veränderung einer konkreten Situation zu identifizieren, zu erarbeiten und dabei Authentizität mit Professionalität bestmöglich zu verschmelzen. Vor diesem Hintergrund können Coaching-Prozesse einen wesentlichen Beitrag zu effektivem Politikmanagement und in weiterer Folge zu „Political Leadership“ leisten. Der Begriff ist angelehnt an eine Definition der Sektion „Political Leadership“ der ÖGPW: „Basierend auf dem jeweiligen politischen Kontext meint Political Leadership das Wollen und die Fähigkeit einer Person oder Gruppe, gesellschaftliche Prozesse nachhaltig zu gestalten, wobei gilt: Einhaltung der Menschenrechte, Allgemeinwohl vor Eigennutz und Einbindung der Beteiligten vor Alleingängen.“³

Insgesamt kann Coaching innerhalb der strategischen politischen Beratung als „persönliche strategische Unterstützung“ verortet werden. Persönlich deshalb, weil Coaching – im Gegensatz zu verwandten und in der Politik engagierten Berufen wie Organisationsentwicklern, Unternehmensberatern, Werbe- und PR-Agenturen oder Meinungsforschungsinstituten – nur im Falle von Gruppencoachings (z.B. die Moderation von

-
- 1 Der Beitrag fokussiert bewusst auf die klassische Regierungs-, Partei- oder Fraktionspolitik, wengleich sich die meisten Kernaussagen auch jederzeit auf die Interessenspolitik ausdehnen ließen.
 - 2 Zum Beispiel aus der Homepage des European Coaching Institute: http://www.europeancoachinginstitute.org/what_is_coaching/coaching_definitions.php
 - 3 Vgl. Hierzu die Ausführungen auf http://www.oegpw.at/sek_leadership/index.htm

Abb. 1: Klienten-Fokus externer politischer Berater/innen



Workshops) in den Organisationen Klienten sieht, ansonsten aber, im viel häufigeren Einzelcoaching, ausschließlich Personen als Individuen.⁴

Allen Coaching-Auffassungen gemeinsam ist das Rollenverständnis, als Coach Sparringpartner des Klienten zu sein. Nicht ansagend wie die/der Berater/in und nicht emotional befangen wie die/der eigene Mitarbeiter/in, darüber hinaus vertraulich wie die/der Anwalt/in, losgelöst von internen machttaktischen Befindlichkeiten und vor allem mit dem Spezial-Know-how „Führung“ versehen – in der gleichwertigen Auseinandersetzung zeichnet sich der Coach als Spezialist für die persönliche Weiterentwicklung in leitenden Aufgaben im aktuellen oder zukünftigen System aus.

2 Welchen Zugang hat die Politik zu Coaching?

Bis dato fehlt es an vergleichenden Untersuchungen, inwieweit Coaching in der Businesswelt bzw. in der Politik tatsächlich verwendet wird. Aus subjektiver Erfahrung und nach entsprechendem Austausch mit Kolleg/innen im deutschsprachigen Raum halte ich fest, dass Coaching in der Politik generell bis dato (noch?) selten zum Einsatz kommt.

Das mag zum einen damit zusammenhängen, dass im politischen Kontext die Existenz von persönlichen Beratern – der so genannte enge Kreis, wie es ihn in der Privatwirtschaft so kaum gibt – den zusätzlichen Einsatz von Coaches nicht dringlich erscheinen lässt. Dem ist aus bereits oben angeführten Gründen, allerdings zu widersprechen. Zum anderen

⁴ Deshalb ist es im Coaching – anders als bei den anderen genannten Beraterkolleg/innen – möglich Politiker/innen unterschiedlicher Fraktionen parallel zu betreuen, wenn sie in unterschiedlichen Bundesländern, in unterschiedlichen Ressorts oder auf unterschiedlichen Ebenen tätig sind und nicht gerade gegeneinander im Wahlkampf stehen.

mag es an mangelndem Wissen über die möglichen Ergebnisse aus einer Zusammenarbeit mit einem Coach bzw. deren/dessen Einbettung und Abgrenzung mit den anderen bereits vorhandenen Berater/innen liegen. Die Situation könnte sich aber bald ändern: so gaben in einer vor anderthalb Jahren durchgeführten Untersuchung unter österreichischen Parlamentariern 42,5% an, bis 2010 durch Coaching mehr in ihre Persönlichkeitsentwicklung investieren zu wollen.⁵

Sind Coaches früher vor allem über den Umweg eines Medientrainings (entweder durch Vermittlung des Medientrainers oder vereinzelt direkt, wenn der Medientrainer auch Coaching-Kompetenz aufwies) von Politiker/innen konsultiert worden, ist ein derartiger Eisbrecher für persönliche strategische Unterstützung heute, wie es scheint, seltener nötig. Dies ist auch ein Zeichen der zunehmenden Professionalisierung innerhalb politischer Organisationen sowie der Akzeptanz durch externe Beratungskolleg/innen, die den Coach immer öfter als wesentlichen Mitstreiter und Förderer der/des Spitzenpolitikers/in sehen, und immer weniger als Konkurrenz.

Diese Entwicklung ist unabhängig von Eigeninteressen der Coaching-Branche allgemein zu begrüßen, bietet sich hier doch die Chance auf neue und mehr Qualität im persönlichen Führungsverhalten von Politiker/innen. Nicht außer Acht gelassen werden darf nämlich auch, dass Branchen-Spezifika – wie der außergewöhnlich hohe Verschleiß der Akteur/innen zwischen Berufs- und Privatwelt, der gleichzeitig wachzunehmenden Mehrfachrollen, die latente Gefahr der persönlichen Attacke von innen oder dem Umgehen bzw. Führen von Menschen, die man sich weder ausgesucht hat noch die direkt weisungsgebunden sind – zusätzliche persönliche Herausforderungen darstellen, die der herkömmliche Parteien-Apparat nur unzureichend meistern kann.

3 Wo Coaching politische Führung besonders unterstützt

3.1 Die Entwicklung eines persönlichen politischen Profils

Der erste wesentliche Anlass für die Initiierung eines Coachingprozesses ist der Beginn einer politischen Karriere (im Falle von JungpolitikerInnen) eines Wahlkampfes (im Falle einer Spitzenkandidatur) oder spätestens bei einem Amtsantritt eines Quereinsteigers. Hier erarbeitet der Coach mit dem Coachee Antworten u.a. auf folgende Fragestellungen:

- A) Was ist Ihr persönliches politisches Anliegen?
- B) Womit soll Ihr Name künftig assoziiert werden?
- C) Welche Rolle sollen/wollen Sie innerhalb Ihrer Fraktion bzw. in Ihrem Amt einnehmen?
- D) Was sind die für Sie wesentlichen Zielgruppen oder Zielpersonen und welche maximal drei Zielrichtungen müssen Ihre Aktivitäten prägen?

⁵ Unveröffentlichte Studie „Qualifikation und Kompetenz in der Politik – Aus- und Weiterbildung aus Sicht der österreichischen ParlamentarierInnen“, durchgeführt von den Student/innen des Proseminars „Political Leadership“ unter der Leitung von Regina Jankowitsch im November 2007. Von den 183 Abgeordneten hatten sich 120 an der persönlichen qualitativen Befragung beteiligt.

- E) Was sind ergo dessen Ihre persönlichen Kernaussagen, die Sie gegenüber Ihren internen Mitarbeiter/innen, den Medien und den Wähler/innen prioritär kommunizieren müssen?
- F) Wie müssen Sie Aufgaben innerhalb Ihres Teams verteilen bzw. wie einzelne Positionen besetzen? Welche Aktivitäten der Internen Kommunikation sollten Sie durchführen?

Diese individuellen Richtlinien bilden gleichsam das höchstpersönliche Konzept politischer Spitzenfunktionär/innen, das als Guideline für die weiteren Vorgangsweise und als Basisinput für anschliessende Arbeiten ausführender interner wie externer strategischer Berater/innen gilt. So wird es für den Stab einfacher, effizienter und erfolgversprechender, Pressestatements, Grundsatzreden oder Verhandlungspositionen auszuformulieren und entsprechend einzusetzen.

Große Bedeutung hat dieser Teil des Coaching-Angebots gerade für Spitzenpolitiker/innen auch deshalb, weil die meisten von ihnen Mehrfachrollen in Folge von Kumulierung von Verantwortungen einnehmen müssen.

Einer meiner Klienten hat das Ergebnis dieses Schritts unserer Zusammenarbeit einmal seine „Erdung“ genannt, die ihn vor allem in turbulenten Momenten helfe, den Kopf wieder klar zu kriegen, darüber nachzudenken wo es denn für ihn wirklich hingehen sollte und wie er seine Aufgaben in der Regierung und Partei sowie als Vertreter seines Wahlkreises bzw. seiner Region, ohne zu große Reibungsverluste, unter einen Hut kriegen kann.

3.2 Die Entwicklung zu einer professionellen Führungskraft

Politiker/innen sind von Anfang an Führungskräfte. Das mag für Außenstehende banal klingen, dennoch ist diese Rollenzuschreibung bei vielen Funktionär/innen oder Mandatsträger/innen noch keine Selbstverständlichkeit. Der starke Fokus auf die Außenwirkung gepaart mit einer nur selten vorab anzutreffenden Führungskompetenz, sowie wenig ausgeprägten Strukturen für interne Steuerung, Personalentwicklung und Projektmanagement, bringt eine Partei häufiger ins Taumeln, als es der Öffentlichkeit vermutlich bewusst ist.

So erarbeiten Coach und Coachee Wege, um deren/dessen Charaktermerkmale, Wertvorstellungen und politischen Ziele mit den professionellen Spielregeln von konstruktiver Führung, inklusive Krisenmanagement abzustimmen und zu einem der Person wie der Regierung/Partei/Fraktion erfolgversprechenden Führungsstil zu entwickeln.

Ist der Coach in dieser Phase Geburtshelfer und Begleiter, so verstärkt sich zu einem späteren Zeitpunkt seine Rolle als „advocatus diaboli“: Dann nämlich, wenn die/der Spitzenpolitiker/in professionellerweise eigene Denk- und Verhaltensmuster kritisch hinterfragen will – z.B. vor der Veröffentlichung größerer Reformprojekte, vor oder während parteiinterner Sach-Diskurse bzw. Positionierungskämpfe oder auch vor und während medialer Konfrontationen, die über einen längeren Zeitraum ins Haus stehen und deshalb eine grosse physische wie psychische Belastung darstellen.

Hiebei wird der Coachee häufig mit folgenden Fragen konfrontiert:

- a) Welchen Vorteil haben die involvierten Zielgruppen jeweils von den beabsichtigten oder im Gange befindlichen Handlungen?
- b) Welchen persönlichen Gewinn ziehen Sie eigentlich aus dem Projekt?
- c) Was kann im best case, was im worst case passieren?
- d) Wie beeinflusst das geplante oder schon in Durchführung befindliche, Projekt ihr Standing innerhalb der eigenen Reihen, beim politischen Gegner und in der Öffentlichkeit?
- e) Wie können Sie Ihre Glaubwürdigkeit durch dieses Projekt erhöhen?
- f) Wären Sie jetzt die Opposition: Wie würden Sie dieses Projekt und sich selbst abschließen? Wovor fürchten Sie sich am meisten?

Der Coach übernimmt hier in einem hohen Ausmass die Rolle des ehemals fürstlichen Hofnarren, der innerhalb einer geschützten Werkstatt nicht nur alles sagen durfte, sondern sogar sagen sollte.

3.3 Der Verschleiß zwischen der Berufs- und Privatwelt

Die Grenzen zwischen beruflichem und privatem Auftreten sind allein wegen überbordender Terminkalender für Spitzenpolitiker/innen – ob auf Kommunal-, Landes- oder Bundesebene – fließend. Dies führt zu enormen Belastungen, die mindestens mittelfristig eine nachhaltig negative Auswirkung auf die politische Performanz der/des Einzelnen hat:

Es leiden die Ausstrahlung (der so genannte „Charisma-Faktor“), die Ausdauer, das Durchhaltevermögen, die Präzision im schnellen Agieren im Plenum oder vor dem TV-Mikrofon, die emotionale Balance, die nötige kritische Distanz zu sich selbst, die Kraft der Sachpolitik vor Eigeninteressen den Ausschlag zu geben – you name it.

Zu diesem quantitativen Problem kommt bei Vielen schnell ein qualitatives Problem hinzu: Der Verschleiß findet nicht hinter den Kulissen, sondern im nahezu permanentem Scheinwerferkegel statt. Und so attraktiv diese ständige Öffentlichkeit vulgo Wichtigkeit zunächst für die meisten doch ist, so lästig, kräfteraubend, ja verhasst kann sie auf die Dauer werden. Mal ist es das ständige Taktieren und Lavieren, wie es die Parteidisziplin zu verlangen scheint, obwohl der/dem Politiker/in selbst ein klares Wort viel näher läge und möglicherweise auch der Sache dienlicher wäre. Mal ist es die ständige Beobachtung und das Gefühl des völligen Verschwimmens bis zur Panik vor dem totalen Verlust jeglicher echter Empfindungen, weil alles und jedes dem Diktat der Medien unterzuordnen wäre.

Hier bietet der Coachingprozess eine seiner wichtigsten Chancen für Politiker/innen: sich auszukotzen, nicht stark sein zu müssen, aufgestaute Befindlichkeiten auszusprechen – alles Momente, die die meisten Coachees nicht mit ihrem engsten Stab tun, um nicht einen bestimmten Nimbus zu verlieren, aber auch um die eigenen Getreuen nicht zu demotivieren oder zu destabilisieren. Gleichzeitig bietet Coaching Orientierungshilfen für den Umgang mit zukünftigen Situationen „in the spotlight“ sowie in der strikteren Abgrenzung zwischen Privatleben und Job.

Daher zählen zu den relevanten Coaching-Fragen die folgenden:

- a) Wo möchten Sie künftig Ihre Grenzen zwischen Job und Privatleben setzen?
- b) Was können Sie tun, um diese Vereinbarungen mit sich selbst nicht nur einzuhalten, sondern Sie auch plausibel und konstruktiv gegenüber Kolleg/innen bzw. der Öffentlichkeit vertreten?
- c) Welche Auswirkungen hätten Ihre neuen Grenzen für Ihre Familie und für Ihre Beziehung zu Familienmitgliedern und engen Freunden?
- d) Was stört Sie und was gefällt Ihnen an dieser Welt der ständigen Öffentlichkeit am meisten?
- e) Was soll die Öffentlichkeit nie erfahren?
- f) Wo fällt es Ihnen am schwersten, sich zurückzuhalten und was können Sie tun, um das Scheinwerferlicht effektiver für sich selbst und Ihr politisches Profil zu nutzen?

3.4 Das Weiterbringen und Durchsetzen von Positionen

An dieser Stelle kommt die doppelte Führungsaufgabe der/s Politiker/in in einer Demokratie besonders zum Tragen: Denn es gilt, einerseits die eigenen Kolleg/innen zu überzeugen, mitzureißen, einzuschwören, andererseits aber auch die Wähler/innen von der eigenen politischen Vision, von den eigenen Plänen und deren Machbarkeit zum Nutzen für die Mehrheit.

Die Unterstützungsleistung des Coachs liegt hier vor allem im emotionalen persönlichen Bereich: so geht es zu Beginn nur darum, dem Coachee Gusto und Mut zu machen, ihre/seine Vorstellungen für eine veränderte Zukunft überhaupt angehen zu wollen. Immerhin sind bei den meisten Menschen die bewahrenden Kräfte in der Mehrheit – und das trifft innerhalb der Politiker/innen genauso zu wie innerhalb der Bevölkerung. Durch gezieltes und im Coaching reflektiertes Networking in den eigenen Reihen wie auch über Meinungsmultiplikator/innen außerhalb der konventionellen political community, lässt sich parallel mit der Erarbeitung eines strategischen Masterplans einiges tun. Dabei sind sachliche Argumente innerhalb der eigenen Fraktion paradoxerweise oft von viel geringerer Bedeutung als machttaktische oder auch höchstpersönliche, den eigenen Vorteil unterstreichende Argumente. Die Rangeleien um Profilierung innerhalb der Parteihierarchie sind bändefüllend und nicht umsonst sprechen Vertreter/innen von Parteien viel häufiger von vor allem für Neu- oder Quereinsteiger völlig unerwarteten Attacken aus den eigenen Reihen.

Dazu kommt, dass das freie Mandat grundsätzlich jeder/m Parlamentarier/in zubilligt, sich nicht an Parteivorgaben halten zu müssen. Dieses ethisch zweifellos besser darstellbare Motiv für mangelnde Unterstützung eigener Spitzenfunktionär/innen ist natürlich zu respektieren, wenngleich desaströse Konsequenzen für die Partei nicht auszuschließen sind.⁶

Mögliche Fragen, an denen gemeinsam gearbeitet wird, können sein:

⁶ Ein schönes Beispiel dazu sind die Vorkommnisse in der Landes-SPD von Schleswig-Holstein 2008.

- a) Woran erkennen Sie, dass Sie kraft Ihrer Führungsverantwortung eingreifen müssen?
- b) Was sind dabei die probatesten Möglichkeiten und Methoden und vor allem, mit welchen wird es Ihnen persönlich vermutlich am besten gelingen?
- c) Wie sichern Sie sich ausreichende stabile Unterstützung?
- d) Wie halten Sie Ihre Mitstreiter/innen bei der Stange?
- e) Warum tun Sie sich das an?
- f) Wie kommunizieren Sie persönlich Vor- und Nachteile Ihrer Vision?

3.5 Die Entwicklung gemeinsamer Positionen

In diesem Fall tritt der Coach als Moderator/in auf. Er/sie wird gerufen, um einen gruppendynamisch herausfordernden Prozess innerhalb einer Fraktion oder des Führungsgremiums einer Partei aufzusetzen, und in Form von Klausuren zu steuern. Anlässe dafür gibt es vor allem nach den Wahlen, um innerhalb des neugewählten Führungsgremiums über kommende Prioritäten Einigkeit herzustellen, ein gemeinsames Bewusstsein für zukünftige interne „Policies“ zu schaffen sowie einen Aktionsplan für die nächsten Wochen und Monate auszuarbeiten. Oder im Falle von kontroversen und durch persönliche Affinitäten bestimmten internen Diskussionen: Hier ist die Moderation durch einen nicht nur fachlich versierten, sondern auch emotional neutralen Externen, wie den Coach, oft die einzige Möglichkeit Deadlocks zu umschiffen ein Mindestmass an Konsens zu bewirken und eine konstruktive Arbeitsfähigkeit innerhalb des betroffenen Gremiums wiederherzustellen. Eine weiterer Klassiker für Moderationen im politischen Bereich: die politische Führungsspitze muss – weil es sich etwa aufgrund des öffentlichen Drucks nicht mehr verhindern lässt – ein so genanntes Tabu-Thema diskutieren und darob eine konzertierte Meinung finden, die vielleicht dann gleich anschliessend an eine solche Klausur den bereits vor der Tür wartenden Medien kommuniziert werden soll.

Im Gegensatz zu den anderen bereits beschriebenen Arbeitsaufträgen bzw. Coachingprozessen, in denen der Coach eindeutig Partei des einen und einzigen Auftraggebers, der/individuellen Politiker/in einnimmt, ist eine solche Haltung im Falle der angesprochenen Klausuren kontraproduktiv. Parteilichkeit im Sinne eines externen verlängerten Arms des jeweiligen Leitenden Organs muss jeder seriöse Coach hier vermeiden, reduziert sich doch dadurch die Bereitschaft der anderen Klausurteilnehmer/innen in den Diskurs zu treten, sich zu öffnen und letztlich auch eine veränderte Meinung vor sich selbst zu gestatten, dramatisch.

Sehr gute Erfahrungen werden mit einem aufwändigen, aber hocheffektivem Procedere einer vorhergehenden vertraulichen Befragung jeder/s einzelnen Klausur/Teilnehmers/in erzielt. Erst durch diese 360Grad-Analyse gewinnt der Coach eine annähernd objektive und von den Teilnehmer/innen akzeptierte Einsicht. Umgekehrt erlauben diese Gespräche auch eine viel präzisere Planung der Agenda für die meist ein-, eineinhalb- oder zweitägigen Klausuren, die präferierterweise außerhalb der gewohnten Konferenz- und Sitzungssäle abgehalten werden. Keine/r der Anwesenden soll den Vorteil des „territorium meum“ geniessen, zudem hilft derartiger Tapetenwechsel, neue Standpunkte anzuerkennen und allenfalls sogar selbst einzunehmen.

4 Wo Coaching in der politischen Führungsarbeit auf Grenzen stößt

Auch wenn Coaching eine hervorragende neue Ressource für erfolgreiche politische Führungsarbeit ist; ein Allheilmittel für viele Defizite im Politik-Management ist es deshalb aber nicht. Denn:

- Coaching ersetzt nicht die Steuerung

Ist der Coachee nicht Bundespräsident/in, Bundeskanzler/in, Ministerpräsident/in oder Landeshauptmann/-frau bzw. Oberbürgermeister/in oder Bürgermeister/in oder Parteivorsitzende/r – kurz: die Spitze, die alle Führungsfäden in der Hand hält – sondern wird die 2. Ebene – die Mandatsträger/innen oder Generalsekretär/innen oder sonstige Funktionsträger/innen – gecoacht, dann nutzt Coaching nicht automatisch der gesamten Partei, dem gesamten Kabinett oder dem gesamten Stab. Wenn etwa Parlamentarier/innen durch einen Coachingprozeß ihre jeweilige Positionierung, ihr spezifisches Selbstverständnis und damit ihre Kernbotschaften erarbeiten, dann aber in der Umsetzung nicht strategisch von den zuständigen Verantwortlichen der Fraktion koordiniert und unterstützt werden, dann verpufft ein an sich optimales individuelles Coachingergebnis in nicht unbeträchtlichem Ausmaß.

- Coaching kompensiert nicht gröbere Struktur- oder Persönlichkeitsmängel

Wenn im Budget ein Riesenloch klafft, zu wenige oder falsche Mitarbeiter/innen an für die politische Agenda wesentlichen Stellen sitzen oder die/der Kandidat/in fachlich von ihrem/seinem Ressort zu wenig versteht, dann kann das beste Coaching – egal mit welchem Ziel – diese Mängel nicht aufwiegen. Coaching kann in solchen Fällen dem Coachee diese Mängel und ihre Konsequenzen bewusst machen und sie/ihn unterstützen, Wege und Beiträge zu Verbesserungen zu finden. Zu glauben, ein/e gecoachte/r Spitzenpolitiker/in würde aber nun einfach kraft ihrer/seiner neuen persönlichen Erkenntnisse, Ausstrahlung und Begeisterungsfähigkeit eigentlich nötige Reformen oder Veränderungen wettmachen können, ist naiv.

- Coaching ersetzt nicht ärztliche Betreuung

Burnout, Depression, Alkoholprobleme, Medikamentenabhängigkeit, Isolierung bzw. soziale Vereinsamung, um nur einige aufzuzählen, sind verbreitete Krankheitsbilder oder Symptome bei Politiker/innen. Frei nach dem Motto: Wer nicht bewusst gegensteuert, bekommt schneller als die meisten anderen Berufssparten (ausgenommen vielleicht die ebenfalls ständig in der Öffentlichkeit stehenden Stars aus Film, Funk und Fernsehen) ein körperliches oder psychisches, kurz: ein medizinisches Problem.

Hier ist der Gang zum Therapeuten, zum Analytiker, zum Internisten oder zu sonstigen Spezialisten unabdingbar. Coaching kann hier durchaus begleitend eingesetzt werden, aber auf die Unterstützung durch Ärzte zu verzichten, wäre in oben genannten Fällen grob fahrlässig.

5 Die Verantwortung liegt bei Auftragnehmer und Auftraggeber

Es gibt bis dato keine Ausbildung zum Political Coach, die jener zum Business Coach entsprechen würde. Insofern ist es umso wesentlicher, bei der Auswahl eines Coaches darauf zu achten, ob sie/er – abgesehen von der Ausbildung zum Business Coach – entsprechende zusätzliche Kenntnisse über die Spezifika des politischen Kontextes anbieten kann: z.B. ein Studium der Politikwissenschaft, der Politischen Kommunikation, Political Management bzw. Leadership oder einschlägige eigene praktische Erfahrung.

In diesem Sinne liegt die erste Verantwortung in Richtung erfolgreicher Coaching-Suche für die/den Spitzenpolitiker darin, die Qualifikation des Coachs zu hinterfragen.

Ein Hinweis: Nachdem Coaches wie Mediziner nicht über ihre Klienten Auskunft erteilen dürfen, ist die direkte Frage, welche konkrete Coaching-Tätigkeiten jemand für Politiker/innen schon durchgeführt hat, müßig bzw. zu erwartende ausweichende Antworten normal.

Häufig findet die/der Spitzenpolitiker/in ihren/seinen Coach über Mundpropaganda, über die mündliche Empfehlung. Aber auch dann ist es angeraten, folgende Punkte vor Abschluß einer Vereinbarung für sich zu klären:

- a) Soll es jemand aus den eigenen ideologischen Reihen sein, oder jemand, der gar keine parteipolitische Prägung trägt?
- b) Soll es grundsätzlich eher ein Mann oder eine Frau sein?
- c) Ist diese Person telefonisch wie persönlich einfach und schnell zu erreichen?
- d) Funktioniert es zwischenmenschlich mit Coach und Coachee? Welches Konzept schlägt der Coach zur Erreichung der Zielsetzung vor?
- e) In welcher Relation stehen die Kosten für das Coaching in Hinblick auf den zu erwartenden Erfolg und der Dringlichkeit des Projekts?
- f) Welche Möglichkeiten der Evaluierung spricht der Coach an?

Der Coach umgekehrt muss dasselbe Interesse an zufriedestellender Beantwortung oben erwähnter Punkte haben und ihren/seinen entsprechenden Beitrag – idealerweise proaktiv – leisten. Zusätzliche Möglichkeiten, optimale Voraussetzungen in der Zusammenarbeit zu schaffen, sind:

- A) Nur dann einen Vorschlag oder ein Angebot vorzulegen, wenn der Coachee ein exaktes Ziel definiert.
- B) Nur dann mit dem Coaching zu beginnen, wenn präzise die Abgrenzungen zu den anderen internen wie externen Berater/innen geklärt sind.
- C) Von sich aus den regelmäßigen Informationsaustausch mit den anderen internen und externen Berater/innen der/s betreuten Politikern/in zu suchen.
- D) Portionsweise proaktiv Feedback vom Coachee – im speziellen nach wesentlichen internen oder externen Auftritten – abzufragen.
- E) Stetig darauf zu achten, dass die/der Klient/in in keine wie immer geartete Abhängigkeit zum Coachingprozess gerät. Das heißt vor allem, eng gesetzte Termine (etwa wöchentlich oder 14-tägig) nicht über einen längeren Zeitraum als ein halbes bis maximal ein Jahr laufen zu lassen und eine derart intensive Zusammenarbeit, wenn überhaupt nötig, erst wieder nach einem zeitlichen Abstand von etwa derselben Länge zu starten.

6 Fazit

Jede/r Spitzenpolitiker/in sollte grundsätzlich Coaching in Anspruch nehmen, denn es ist nahe zu unmöglich, dass ein/e externe/r Experte/in für Leadership und persönliche Weiterentwicklung nicht irgendwann in einem Politiker/innenleben wertvolle, die internen Ressourcen potenzierende Dienste leisten kann. Allerdings sind Coach wie Coachee gut beraten, wenn das Coaching strategisch gezielt, das heißt a) nicht durchgehend, sondern immer wieder zu entscheidenden, neuen Herausforderungen, die sich über kürzere oder mittelfristige Zeiträume hinziehen, in Anspruch genommen, und b) mit einer klaren Vorstellung für durch die Instrumente des Coachings im gegebenen Umfeld auch erreichbaren Ergebnisse einsetzt wird.



Dr. Regina M. Jankowitsch M.A., promovierte 1990 in Wien in Österreichischer Geschichte mit Politikwissenschaften im Nebenfach. Nach einer Karriere als Journalistin und PR-Beraterin startete sie 1999 ihr eigenes Business als Top Executive Coach und Kommunikationstrainerin. 2003–2004 studierte sie im Zuge eines Sabbaticals als bisher einziger deutschsprachiger Coach an der GWU in Washington DC „Political Management“ mit dem Schwerpunkt „Leadership“. Sie ist vierfache Buchautorin, zuletzt „Ich trete an – 10 Erfolgsfaktoren für alle, die gewählt werden wollen“ (2005) und Mitherausgeberin des Sammelbands „Political Leadership – Annäherungen aus Wissenschaft und Praxis“ (2008).